

УДК: 351.08:005

DOI: 10.35432/tisb342025351504

Юрій Чорниш

*начальник сектору по роботі з науково-педагогічним складом
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності
<https://orcid.org/0000-0003-0578-7351>
e-mail: settik27@gmail.com*

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

У процесі дослідження проаналізовано особливості компетентісного підходу як інструменту публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця. Визначено, що компетентісний підхід виступає ефективним методологічним орієнтиром модернізації кадрової політики в системі державної служби, оскільки забезпечує інтеграцію знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і поведінкових характеристик у цілісну модель професійної діяльності публічного службовця. Обґрунтовано, що професійна відповідальність формується не лише під впливом нормативно-правових вимог, а й у процесі розвитку ключових управлінських, комунікативних, етичних і цифрових компетентностей.

Актуальність дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, необхідністю адаптації державної служби до європейських стандартів врядування, посиленням суспільного запиту на прозорість, підзвітність і результативність діяльності органів влади. В умовах реформування системи державної служби зростає потреба у формуванні нової генерації публічних службовців, здатних діяти в умовах невизначеності, приймати відповідальні управлінські рішення та забезпечувати якісне надання публічних послуг. Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні компетентісного підходу як інструменту публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця, уточненні його змісту та структури в контексті сучасних викликів державного управління.

Удосконалено уявлення про взаємозв'язок між розвитком професійних компетентностей і становленням відповідальної професійної поведінки публічних службовців. Окрему увагу приділено механізмам моніторингу та оцінювання рівня сформованості професійної відповідальності через систему індикаторів поведінки, що відповідають кожній групі компетентностей. Виявлено, що цифровізація публічного управління висуває нові вимоги до відповідальності службовців, трансформуючи її з суто дисциплінарної категорії у площину етичного поведіння з даними та кібербезпеки.

У результаті дослідження автор зробив висновки, що впровадження компетентісного підходу сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, формуванню управлінської культури, орієнтованої на результат, та посиленню довіри громадян до інститутів державної влади. Доведено доцільність використання компетентісних моделей у системі підготовки, добору, оцінювання та професійного розвитку державних службовців як необхідної умови забезпечення сталого розвитку публічного управління. Системне впровадження індивідуальних програм професійного розвитку дозволяє забезпечити безперервність процесу вдосконалення управлінських навичок та особистісної відповідальності за результати діяльності. Обґрунтовано необхідність гармонізації національних стандартів компетентностей із загальноєвропейською рамкою, що сприятиме інтеграції вітчизняної державної служби в єдиний адміністративний простір. Отримані результати можуть бути використані органами публічної влади для вдосконалення стратегій управління персоналом, розробки посадових інструкцій нового типу та підвищення якості кадрового резерву.

Ключові слова: компетентнісний підхід, публічне управління, державний службовець, професійна відповідальність, кадрова політика, ефективність публічного управління, механізми публічного управління.

Iurii Chornysh

Head of the Academic and Teaching Staff Affairs Sector

Lviv State University of Life Safety

<https://orcid.org/0000-0003-0578-7351>

e-mail: settik27@gmail.com

COMPETENCY-BASED APPROACH AS A PUBLIC MANAGEMENT TOOL FOR DEVELOPING PROFESSIONAL RESPONSIBILITY OF CIVIL SERVANTS

The study analyzes the specific features of the competency-based approach as a public management tool for shaping the professional responsibility of civil servants. It is determined that the competency-based approach serves as an effective methodological guideline for modernizing personnel policy within the civil service system, as it ensures the integration of knowledge, skills, abilities, value orientations, and behavioral characteristics into a holistic model of a public servant's professional activity. It is substantiated that professional responsibility is formed not only under the influence of regulatory and legal requirements but also through the development of key managerial, communicative, ethical, and digital competencies.

The relevance of the study is driven by contemporary transformational processes in public management, the need to adapt the civil service to European governance standards, and the increasing public demand for transparency, accountability, and the effectiveness of government authorities. Amidst the reform of the civil service system, there is a growing need to form a new generation of public servants capable of operating under uncertainty, making responsible management decisions, and ensuring the high-quality provision of public services. The scientific novelty of the study lies in the theoretical substantiation of the competency-based approach as a public management tool for developing a civil servant's professional responsibility, clarifying its content and structure in the context of modern public administration challenges.

The understanding of the relationship between the development of professional competencies and the formation of responsible professional behavior among public servants has been enhanced. Particular attention is paid to the mechanisms for monitoring and assessing the level of professional responsibility through a system of behavioral indicators corresponding to each group of competencies. It is revealed that the digitalization of public management imposes new requirements on the responsibility of servants, transforming it from a purely disciplinary category into the realm of ethical data management and cybersecurity.

As a result of the study, the author concludes that the implementation of the competency-based approach contributes to increasing the efficiency of personnel policy, forming a result-oriented management culture, and strengthening citizens' trust in state institutions. The feasibility of using competency models in the systems of training, selection, assessment, and professional development of civil servants is proven as a necessary condition for ensuring the sustainable development of public management. The systematic implementation of individual professional development programs allows for the continuity of the process of improving managerial skills and personal responsibility for performance results. The necessity of harmonizing national competency standards with the common European framework is substantiated, which will facilitate the integration of the national civil service into the unified administrative space. The results obtained can be utilized by public authorities to improve human resource management strategies.

Keywords: competency-based approach, public administration, civil servant, professional responsibility, personnel policy, effectiveness of public administration, mechanisms of public administration.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Формування професійної відповідальності державного службовця є однією з проблем сучасної публічної адміністрації, що зумовлено як трансформацією суспільних очікувань від діяльності державних інституцій, так і змінами в системі публічного управління в умовах глобалізаційних і цифрових викликів. Наукові дискусії акцентують, що професійна відповідальність публічного працівника охоплює не лише юридичні, але й морально-етичні, організаційні та компетентнісні виміри, що ґрунтуються на наборі знань, умінь, цінностей і поведінкових характеристик, які гарантують ефективність та легітимність державної служби [1]. Управління державною службою в контексті реалізації масштабних реформ публічного управління актуалізує необхідність цілеспрямованого розвитку професійної компетентності як ключового чинника подальшої модернізації інституту державної служби. За сучасних умов ефективне функціонування системи публічного управління є неможливим без формування й розвитку лідерських якостей, управлінських умінь та поведінкових компетентностей державних службовців, що забезпечують їх здатність брати відповідальність за прийняття рішень і результати професійної діяльності. Компетентнісний підхід у цьому контексті виступає інструментом публічного управління, спрямованим на інтеграцію професійних, комунікативних і ціннісно-етичних складових лідерства у структуру професійної відповідальності державного службовця. Сучасні управлінські виклики вимагають від публічних службовців спроможності працювати в умовах міжорганізаційної та міжсекторальної взаємодії, здійснювати координацію діяльності між різними рівнями влади й юрисдикціями, а також ефективно реагувати на нові політичні та соціально-економічні виклики [4].

У сучасних умовах управлінської практики зростає увага до компетентнісних моделей як інструменту підвищення ефективності роботи державних службовців в публічному секторі. Компетентнісний підхід, що спочатку широко застосовувався в корпоративному секторі, дедалі частіше розглядається як механізм підготовки, оцінювання та розвитку кадрів у державній службі, сприяючи формуванню професійних поведінкових стандартів і відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Теоретико-методологічні й прикладні засади компетентнісного підходу в системі управління персоналом організацій ґрунтовно представлені в наукових дослідженнях провідних зарубіжних учених, зокрема Р. Бояциса, М. Паркінсона, Л. Спенсера, С. Спенсера, Г. Хемела, Р. Міллса, С. Холліфорда та ін. У працях зазначених авторів розкрито концептуальні положення, моделі компетентностей та інструменти їх упровадження в практику управління людськими ресурсами. Вагомий внесок у дослідження проблематики застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом і системі управління персоналом здійснили також українські науковці, серед яких О. Арапова, В. Гонтюк, О. Поступна, С. Селіванов [9], А. Синиченко [11] та інші. У їхніх наукових працях проаналізовано особливості адаптації компетентнісних моделей до національного контексту, визначено напрями розвитку кадрової політики та обґрунтовано механізми підвищення ефективності управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Питання з проблематики державного управління та інтерпретації поняття «державний службовець» відображені в працях О. Андрійко, Н. Колісниченко, С. Леськова [6], О. Битяк, Г. Коваль [5], Є. Міщук, та інші. У дослідженнях цих авторів розкрито правовий статус державного службовця, його функціональні обов'язки, місце в системі публічного управління, особливості професійної діяльності в умовах адміністративних трансформацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування компетентнісного підходу як інструменту публічного управління

формуванням професійної відповідальності державного службовця та визначення його ролі в удосконаленні системи підготовки, професійного розвитку кадрів державної служби в умовах сучасних управлінських трансформацій.

У ході дослідження використаний системний та компетентнісний підходи, які дозволили здійснити цілісний і багатоаспектний аналіз процесу формування професійної відповідальності державного службовця в контексті публічного управління. Обґрунтування концептуальних засад дослідження базується на комплексному методологічному апараті, що поєднує філософську рефлексію з інструментарієм системного аналізу публічного врядування. В основу побудови логіки роботи покладено системний підхід, який дозволяє інтерпретувати публічне управління науковою та проєктний менеджмент не як дихотомічні категорії, а як комплементарні елементи єдиної екосистеми генерації суспільно значущого знання. Застосування системного підходу дало змогу розглядати професійну відповідальність державного службовця як складну, відкриту та динамічну систему, що формується під впливом нормативно-правових, організаційних, інституційних і соціально-культурних чинників. Використання компетентнісного підходу уможливило зосередження дослідницької уваги на інтегрованій здатності державного службовця ефективно виконувати службові обов'язки, поєднуючи знання, уміння, навички, ціннісні орієнтації та особистісні якості.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У ХХІ столітті інститут державної служби зазнає суттєвих трансформацій, детермінованих як внутрішніми процесами реформування системи публічного управління, так і впливом зовнішніх чинників, зокрема воєнними загрозами, глобалізаційними процесами, інтенсивною цифровізацією суспільства, змінами суспільних очікувань та необхідністю гармонізації з європейськими стандартами врядування. У контексті зазначених трансформацій особливої актуальності набуває переосмислення концептуальних підходів до підготовки кадрового потенціалу для сфери публічного управління, зокрема впровадження компетентнісного підходу як методологічної основи формування нової генерації фахівців, спроможних ефективно діяти в умовах невизначеності, багатовекторності та динамічних суспільно-політичних змін.

У Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII [2] варто зазначити впровадження компетентнісного підходу в системі публічного управління, оскільки в ньому визначено перелік професійних компетентностей, вимоги до добросовісності, відповідальності та результативності діяльності державного службовця. Положення Закону регламентують оцінювання службової діяльності, професійний розвиток і підвищення кваліфікації, що безпосередньо сприяє формуванню професійної відповідальності через розвиток ключових та функціональних компетентностей. Таким чином, Закон № 889-VIII слугує інструментом інституційного закріплення компетентнісного підходу, який забезпечує відповідність професійної поведінки державного службовця сучасним вимогам публічного управління.

Компетентнісний підхід у цьому контексті постає як сучасна освітня та кадрова парадигма, орієнтована не стільки на трансляцію теоретичних знань, скільки на цілеспрямоване формування здатності застосовувати набуті знання, уміння й практичні навички у конкретних професійних ситуаціях [10]. У площині державної служби зазначений підхід передбачає системне формування комплексу професійних, управлінських, правових, етичних, комунікативних, цифрових та аналітичних компетентностей, релевантних сучасним вимогам до публічного службовця. Такий підхід акцентує увагу на результативності освітнього процесу, що виявляється не лише у здобутті формальної кваліфікації, а й у сформованій здатності випускника ефективно виконувати службові завдання в реальних умовах функціонування системи публічного управління.

Аналіз наукових досліджень [5; 4;11;10] дозволяє зробити висновки, що

компетентнісний підхід у системі підготовки кадрів для державної служби зорієнтований на цілеспрямоване формування інтегрованого комплексу знань, умінь, практичних навичок, ціннісних установок та особистісно-професійних якостей, що відповідають сучасним вимогам публічного врядування. У цьому контексті провідну роль відіграють заклади вищої освіти та установи післядипломної підготовки, які покликані не лише забезпечити ґрунтовну теоретичну основу професійної діяльності, а й створити сприятливі умови для впровадження практикоорієнтованих освітніх моделей і навчальних технологій. Важливим інструментом розвитку професійної компетентності державних службовців є їх активна участь у спеціалізованих освітніх програмах, тренінгах, стажуваннях та міжнародних освітньо-професійних обмінах. Зазначені форми підвищення кваліфікації сприяють не лише поглибленню фахових знань і вдосконаленню управлінських умінь, а й формуванню загальної управлінської культури, орієнтованої на результативність, інноваційність і відповідальність у процесі здійснення публічного управління.

Компетентнісний підхід у публічному управлінні передбачає орієнтацію кадрової політики на визначення та розвиток ключових компетентностей, необхідних для ефективної реалізації функцій державного службовця. Такий підхід ґрунтується на ідеї, що компетентності – це не лише сукупність знань, але й інтегративні характеристики поведінки, умінь і ціннісних орієнтацій, які забезпечують здатність особи виконувати професійні обов'язки відповідно до стандартів. Застосування компетентнісного підходу в HR-менеджменті публічної служби передбачає створення референтних моделей, що відображають оптимальний набір компетентностей, важливих для конкретних посад, — від аналітичних і комунікативних до стратегічних і етичних. Ці моделі слугують основою для добору, оцінювання професійної діяльності, планування кар'єри та розвитку працівників.

Здійснюючи аналітичний огляд та узагальнення сутнісних характеристик зазначених вище дефініцій, можна зробити висновок про те, що компетентнісний підхід відіграє ключову роль у формуванні професійної відповідальності державного службовця, оскільки він спрямовує систему публічного управління на забезпечення відповідності кадрового потенціалу вимогам суспільства й державної служби. Зокрема, такий підхід дозволяє:

- чітко визначити очікувані поведінкові й професійні стандарти, що формують основу відповідальності державного службовця;
- забезпечити прозорість і об'єктивність процедур відбору й оцінювання персоналу, що мінімізує корупційні ризики й суб'єктивізм у кадрових рішеннях;
- сприяти професійному розвитку і підвищенню рівня компетентності працівників, що безпосередньо впливає на якість публічних послуг;
- побудувати механізми постійного оцінювання та зворотного зв'язку щодо відповідності компетентностей вимогам службових обов'язків;
- сприяти формуванню довіри громадськості до інститутів державної служби, зокрема через підвищення відповідності професійної поведінки очікуванням цивільного суспільства.

Професійна відповідальність державного службовця нерозривно пов'язана з його соціальним статусом, який включає адміністративно-правовий, професійно-компетентнісний та морально-етичний виміри. Зокрема, визначено, що соціальний статус визначає позицію чиновника в ієрархії, межі компетенції та відповідальності, а також служить фундаментом для поведінкових стандартів і професійної етики.

У дослідженні Г. Коваль та Ю. Чорниш [5] підкреслено, що професійно-компетентнісний статус є однією із складових соціального статусу державного службовця, що відображає відповідність знань, умінь і навичок вимогам посадових функцій. Автори зазначають, що саме компетентності є фундаментом професійної діяльності і єднанням компетенції з відповідальністю, що підсилює очікування ефективної роботи на державній службі

Національний досвід України щодо імплементації компетентнісного підходу в системі підготовки кадрів для публічної служби характеризується як наявністю позитивних результатів, так і збереженням низки нерозв'язаних проблемних аспектів. Вагомим етапом інституціоналізації зазначеного підходу стало ухвалення у 2016 році Закону України «Про державну службу», що започаткувало перехід до моделі професійного розвитку державних службовців, заснованої на компетентнісних засадах. У межах реалізації державної кадрової політики Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) було розроблено та впроваджено рамку загальних і спеціальних компетентностей, обов'язкових для державних службовців різних категорій і рівнів посад. Зазначена рамка слугує інструментом стандартизації професійних вимог, а також орієнтиром для добору, оцінювання та розвитку персоналу в системі державної служби [1]. У цьому контексті державні службовці постають як особлива професійна група, діяльність якої безпосередньо пов'язана з реалізацією функцій органів державної влади та місцевого самоврядування. Вони беруть участь у розв'язанні завдань у сфері економічного розвитку, адміністративного управління та формування й реалізації публічної політики, що зумовлює підвищені вимоги до рівня їх професійної компетентності та відповідальності.

У практичній площині компетентнісний підхід реалізується через низку механізмів публічного управління [7;8;10; 6; 4], зокрема:

– стандарти компетентностей і професійні профілі посад.

Розроблені референтні профілі компетентностей для кожної категорії посад державної служби дає змогу встановлювати чіткі вимоги до поведінки та професійної відповідальності. Такий механізм сприяє формуванню очікувань від результативності службовця, що підсилює його відповідальність перед посадовими обов'язками і суспільством;

– компетентнісне оцінювання та добір персоналу.

Використання компетентнісних моделей під час відбору та оцінювання дозволяє перейти від формального підходу до доказового вимірювання відповідності посади. Це сприяє реалізації принципу «right person in the right place» і забезпечує належну відповідальність за виконання службових функцій;

– планування розвитку та навчальні програми.

Інтеграція компетентнісного підходу у систему професійного розвитку, включно з навчанням, менторством і наставництвом, створює умови для систематичного підвищення професійної майстерності, що безпосередньо впливає на компетентність і відповідальність публічних службовців;

– система оцінювання результатів діяльності. Впровадження комплексних систем оцінювання, що базуються на компетентнісних показниках, дозволяє оцінювати не лише формальні результати, а й поведінкові аспекти діяльності, зокрема відповідальність, ініціативність і здатність до саморефлексії.

Узагальнюючи вищезазначене, вважаємо, що компетентнісний підхід у публічному управлінні сприяє формуванню прозорої системи управління персоналом, яка зменшує простір для неефективності та корупційних практик; створенню єдиних стандартів професійної поведінки, що підсилюють довіру громадськості до державних інституцій; покращенню якісних характеристик службовців, що підвищує загальну продуктивність та результативність державної служби; інтеграції безперервного професійного розвитку у систему державної служби, що адаптує кадровий потенціал до викликів сучасного суспільства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті дослідження встановлено, що компетентнісний підхід виступає ефективним інструментом публічного управління у формуванні професійної відповідальності державних службовців. Він сприяє системній організації кадрової політики, підвищенню

якості публічного сервісу, формуванню прозорих стандартів поведінки та відповідальності. В умовах сучасних викликів реформування публічної служби застосування компетентнісних моделей є важливою складовою побудови ефективної, адаптивної та професійної державної служби, що здатна адекватно реагувати на зміни суспільних потреб і очікувань.

Перспективи подальшого розвитку компетентнісного підходу у сфері публічного управління безпосередньо пов'язані з поглибленням інституційної підтримки професійного зростання державних службовців, зокрема через удосконалення системи підвищення кваліфікації, розвиток програм менторства, наставництва та впровадження принципів навчання впродовж життя, які є базовими для освітньої політики Європейського Союзу. У цьому контексті доцільним є створення умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій державних службовців з урахуванням їх професійних потреб, кар'єрних цілей і рівня сформованості компетентностей.

Важливого значення набуває активне впровадження цифрових освітніх платформ, масових відкритих онлайн-курсів (МООС), інтерактивних навчальних середовищ та інструментів самодіагностики компетентностей, що відповідають підходам ЄС до цифрової трансформації освіти й підготовки кадрів. Такі інструменти забезпечують персоналізацію навчання, гнучкість освітніх форматів і можливість постійного оновлення професійних знань відповідно до динаміки суспільних змін. Запровадження зазначених інноваційних інструментів дозволить сформувати стійку систему професійного розвитку, яка сприятиме інституційній спроможності органів публічної влади.

Список використаних джерел

1. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. № 1. 2018. С. 38–44.
2. Закон України «Про державну службу». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 4, ст. 43.
3. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 72–77.
4. Карпенко Ю. В., Животенко В. О., Богданівський В. В., Чупринюк, Б. В. Вплив цифровізації на трансформацію професійних компетентностей фахівців публічного управління. *Суспільство та національні інтереси: електр. наук. журн.* 2025. № 9 (17). С. 610–623. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/28450>
5. Коваль Г., Чорниш Ю. Складові соціального статусу державного службовця: концептуальний аналіз. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. С.51-57. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/10>
6. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. 3 (03).С. 26-31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>
7. Панова Н. С. Державний службовець і публічний службовець : понятійно-правова характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. № 5 (20). С. 155–159.
8. Процак К. В. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2018. № 897, випуск 2. С. 86–91.
9. Селіванов С.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби України. *Менеджер*. 2018. № 1 (78). с. 146–156
10. Семчук Р. І. Компетентнісний підхід у формуванні кадрового потенціалу державних службовців на прикладі Держпраці. *Проблеми охорони праці в Україні*. 2021. Вип. 37(2). С. 51-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pop_2021_37\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pop_2021_37(2)_9).
11. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288–294.

References

1. Aristov I. V. (2018). Normatyvno-pravove zabezpechennia derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Regulatory and legal support for public service in Ukraine]. *Yurydychna nauka i praktyka*. № 1. S. 38–44. [in Ukrainian]
2. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu». Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR) [Law of Ukraine ‘On Public Service’. Information from the Verkhovna Rada]. (2016). № 4, p. 43. (data zvernennia 11.01.2026). [in Ukrainian]
3. Iina O.A. (2016) Systemno-kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu [System-competence approach to managing the development of personnel potential]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 7, pp. 72–77[in Ukrainian]
4. Karpenko Yu. V., Zhyvotenko V. O., Bohdanivskiy V. V., Chupryniuk, B. V. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu profesiinykh kompetentnostei fakhivtsiv publichnogo upravlinnia [The impact of digitalisation on the transformation of professional competencies of public administration specialists]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy: elektr. nauk. zhurn.* № 9 (17). S. 610–623. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/28450>[in Ukrainian]
5. Koval H., Chornysh Yu. (2023). Skladovi sotsialnoho statusu derzhavnoho sluzhbovtzia: kontseptualnyi analiz [Components of the social status of civil servants: a conceptual analysis]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia.* S.51-57. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/10>[in Ukrainian]
6. Leskova S.V. (2023). kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpriemstva [Competence-based approach to human resource management in a modern enterprise]. *Transformatsiina ekonomika.* 3 (03). S. 26-31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>[in Ukrainian]
7. Panova N. S. (2017). Derzhavnyi sluzhbovets` i publichnyi sluzhbovets` : poniatiino-pravova kharakterystyka [Civil servant and public servant: conceptual and legal characteristics]. *Prykarpats`kyy yurydychnyy visnyk.* 5 (20), 155–159. [in Ukrainian]
8. Protsak K. V. (2018). Innovatsiini pidkhody do rozvytku kompetentsii publichnykh sluzhbovtziv [Innovative approaches to the development of public servants' competencies]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha».* Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. № 897, vypusk 2. S. 86–91. [in Ukrainian]
9. Selivanov S.V. (2018) Kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom derzhavnoi sluzhby Ukrainy [A competent approach to the management of personnel potential of the civil service of Ukraine]. *Menedzher*, no. 1 (78), pp. 146–156. [in Ukrainian]
10. Semchuk R. I. (2021). Kompetentnisnyi pidkhid u formuvanni kadrovoho potentsialu derzhavnykh sluzhbovtziv na prykladi Derzhpratsi [Competence-based approach in the formation of human resources potential of civil servants on the example of the State Labour Service]. *Problemy okhorony pratsi v Ukraini.* Vyp. 37(2). S. 51-57. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/pop_2021_37\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pop_2021_37(2)__9). [in Ukrainian]
11. Synychenko A.V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (21), pp. 288–294. [in Ukrainian]